

# 博士學位論文

内容の要旨

および

審査結果の要旨

甲第149号

2017

創価大学

本号は学位規則（昭和28年4月1日文部省令第9号）第8条の規程による公表を目的として、平成29年9月16日に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨および論文審査の結果の要旨を収録したものである。

学位番号に付した甲は、学位規則第4条1項（いわゆる課程博士）によるものである。

創価大学

氏 名	李 賑培
学 位 の 種 類	博 士 （ 経 済 学 ）
学 位 記 番 号	甲 第 1 4 9 号
学 位 授 与 の 日 付	平成 2 9 年 9 月 1 6 日
学 位 授 与 の 要 件	学位規則第 4 条第 1 項該当 創価大学大学院学則第場 3 1 条第 2 項該当 創価大学学位規則第 3 条の 3 第 1 項該当
論 文 題 目	韓国化粧品産業と企業の国際競争力
論 文 審 査 機 関	経済学研究科委員会
論 文 審 査 委 員	主査 佐久間信夫 本学経済学研究科教授 副査 平岡秀福 本学経済学研究科教授 副査 中村公一 駒澤大学教授

## 論文の題目 「韓国化粧品産業と企業の国際競争力」

### 【論文内容の要旨】

韓国の化粧品産業は近年著しい成長を遂げ、国際競争力とブランド力を急速に向上させてきた。しかし韓国の化粧品産業に関しては、日本においても韓国においてもほとんど研究されていない。そこで、李賑培氏は「韓国の化粧品産業の国際競争力は実際に向上したのか」（第 1 の課題）競争力が向上したのであれば、「その個別企業の経営戦略はいかなるものであるのか」（第 2 の課題）という 2 つの研究課題を設定し、定量的分析と定性的分析によってこれら 2 つの課題の解明を試みる。

本論文は、序章と結章、そして、本論に当たる 7 章の全 9 章で構成される。序章では、本研究の背景、問題意識、目的などについて述べている。第 1 章では先行研究レビューを行い、第 2 章～第 4 章では、韓国化粧品企業を取り巻く事業環境分析を行っている。これらの章は、本研究の課題の解明のための予備的な考察である。そして、第 5 章では第 1 の課題の解明、これに続く第 6 章と 7 章では第 2 の課題の解明に取り組む。結章では、本論第 1～7 章の考察結果をまとめ、本研究の結論、意義、今後の課題について述べている。

第 1 章では、本研究の課題設定の背景、競争力に関する概念規定、貿易競争力の評価の方法（TSI/RCA 分析）の有効性などの検討を行っている。本論文は、化粧品産業および企業の戦略と国際競争力に関する研究であるが、本章では、これらの分野の先行研究をレビューすることで、本研究の位置づけを明確にする。「国際競争力」を「貿易競争力」あるいは「輸出競争力」として定義する先行研究もあるが、本研究では、企業の海外現地市場での競争力も国際競争力の構成要素であるとして分析を行う。なお、化粧品の競争力はブランド価値によって規定されると広く考えられていることを踏まえ、本章ではブランド研究の先行研究も取り上げている。

第 2 章～第 4 章では、韓国化粧品企業を取り巻く事業環境分析を行い、その変化を明らかにする。本研究は、先述したように、韓国化粧品企業を取り巻く事業環境が劇的に変化したとの前提に立脚している。しかしながら、これらの事業環境の変化について、少なくとも日本においては全くと言ってよいほど解明されていない。そのため、これらの事業環境の変化については、本研究の課題の解明に取り組む前に、詳しく整理・検討しておく必要がある。

第 2 章では、韓国化粧品企業の事業環境のうち、その産業構造を分析する。本研究の分析対象である韓国化粧品産業の構造に関する現状を分析し、以下のような韓国化粧品産業の成長の事実について取り上げる。韓国の化粧品市場の規模は 2000 年以降、着実に成長を遂げ、2016 年には 106 億ドルで世界 8 位になった。さらに、慢性的な輸入特化製品だった韓国の化粧品は 2012 年、初めて貿易収支が黒字に転じ、2015 年の貿易収支は約 1,500 万ドルまで増加した。世界市場における韓国化粧品の占有率も 2001 年の 2% から 2015 年の 3% まで増加した。そのほかに、化粧品の販売チャネルも多様化され、今や百貨店よりも免税店とネット販売が主な販売チ

ャネルになった。

第3章では、韓国化粧品企業の事業環境のうち、法規制を分析する。韓国化粧品企業を規制する「化粧品法」制定の背景と法規制の改正の経緯を明らかにする。化粧品法が制定された1999年以降、韓国の化粧品規制は急激に改革が進められてきた。この規制改革は、政府の化粧品産業育成政策の下で進められてきた。その結果、かつて日本の化粧品法制に酷似していた韓国の化粧品法制は、その内容も特徴も大幅に変化している。たとえば、1999年に制定された「機能性化粧品法案」は、「美白」「しわ改善」などを規制する法案であった。しかし、この規制は、韓国化粧品企業にとっては、比較的に取り組みやすい規制であったのに対し、外資化粧品企業にとっては取り組みにくい面があった。また、2007年施行された「R&D支援法案」は、政府による化粧品企業へのR&D支援を明文化したものである。この法案の施行は、韓国化粧品企業のR&D投資の活性化と、後の韓国化粧品の品質の改善に大きく貢献したと言える。

第4章では、韓国化粧品企業の事業環境のうち、化粧品企業の競争優位を大きく左右する要因であるR&Dに関する変化を分析する。韓国政府のR&D政策の成果と、その政策に対する企業の対応という観点から考察する。化粧品産業は、労働集約型産業ではなく技術集約型産業であり、ブランド戦略と同等かそれ以上にR&D戦略の成否は企業の競争力に直結する。韓国政府は2007年に化粧品産業のR&D支援政策の導入を表明し、また、韓国化粧品企業もこの頃から海外市場での競争力の強化に向けて、R&D戦略を重視してきた。本章では、①化粧品関連特許数の増加、②化粧品企業のR&D支出総額の増加、③中小・ベンチャー企業数の増加、④高機能化粧品原料の開発に伴う機能性化粧品の生産額の増加などの変化を明らかにする。韓国の化粧品輸出は増加傾向にあるが、その背景には、R&D政策と企業の取り組みの成果として、化粧品の品質が向上したことがあると考える。

前章までの分析では、韓国化粧品企業を取り巻く事業環境は大きく変化していることを示した。第5章以降では、これらの変化の中で、韓国化粧品企業の国際競争力は実際に向上したのか（本研究の第1の課題）、また向上したのであればその国際競争優位を確立してきた韓国化粧品企業の企業戦略はどのようなものであったのか（本研究の第2の課題）を、明らかにしていく。このことから、韓国化粧品産業全体の分析が第1の課題、韓国化粧品企業の分析が第2の課題であるといえる。

まず、第5章では、第1の課題である韓国化粧品産業の国際競争力の変化を、貿易統計を用いた分析を通して、時系列、品目別に解明している。個別企業の競争力ではなく、韓国化粧品産業全体としての競争力の向上の有無を検証することができる分析方法である、TSI分析とRCA分析を行う。どちらの分析においても、2000年から2015年にかけての貿易データを用いている。TSI分析から、基礎化粧品類の輸出競争力が、対世界および対中国の係数が相対的に高いことから、韓国化粧品産業は少なくとも対世界、対中国において国際競争優位があることが明らかである。RCA分析から、韓国の基礎化粧品類の指数は、世界シェアの平均（1.0）以上を大

きく上回っていた（2.34）ことから、韓国化粧品産業が国際的な輸出競争力を有していることを明らかにする。

次に、第 6 章と第 7 章では、国際競争優位がある韓国化粧品企業の戦略の変化を具体的に解明している。取り上げる企業は、韓国二大化粧品企業であるアモーレ・パシフィックと LG 生活健康である。これら 2 社だけで、韓国国内化粧品市場シェアの約 6 割を占めている。

第 6 章では、アモーレ・パシフィックの海外進出戦略の事例分析を行い、その特徴や変化を明らかにする。アモーレ・パシフィックの海外売上高の約 50%は中国市場からであることから、同社の中国市場におけるブランド戦略を分析する。アモーレ・パシフィックの中国市場での業績好調の要因の背景にある、中国市場における日本の資生堂とのブランド戦略との共通点と相違点などを検討する。2000 年代のアモーレ・パシフィックの中国におけるブランド戦略は、資生堂の「模倣戦略」と「価額差別化戦略」がメインであった。しかし、2010 年頃からは、独自のブランド戦略を打ち出している。例えば、中国市場を意識した「漢方との類似性」をブランドコンセプトに取り入れた「韓方化粧品」が成功した。この背景には、同社の R&D 戦略による化粧品の品質の向上がその要因の一つであったと考えられる。

第 7 章では、第 6 章に続き、韓国化粧品大手の LG 生活健康の海外進出戦略の事例分析を行い、その特徴や変化を解明している。まず、韓国化粧品企業の FDI の傾向と特徴を検討した後に、LG 生活健康の海外進出戦略と韓国化粧品企業との戦略の相違点を明らかにする。LG 生活健康は 3 つの事業部（化粧品、生活用品、飲料事業部）を有しており、化粧品専門企業とは異なる海外進出戦略を行っている。たとえば、同社の全社戦略は 3 つのステージがあり、化粧品事業の海外進出は「第 3 ステージ（2012 年から）」から活発に行われた。なお、他の韓国化粧品はグリーン・フィールド投資を好んで海外進出を進めるが、LG 生活健康は進出先が先進国市場か途上国市場かにより、M&A とグリーン・フィールド手法を使い分けていることが明らかになった。

## 【論文審査の要旨】

本論文の目的は、韓国化粧品企業の国際競争力の変化とその要因の解明にある。まず、化粧品産業および企業の戦略と国際競争力に関する先行研究を整理することによって、研究の視点と概念を明確にしている（第 1 章）。そのうえで、韓国化粧品企業を取り巻く事業環境分析について、産業構造（第 2 章）、法規制（第 3 章）、政府の R&D 政策（第 4 章）の視点から、企業の経営に大きな影響を与える外的要因の分析をする。事業環境分析によって、韓国化粧品企業を取り巻く環境が大きく変化しているということを、各種データを活用することによって、客観的な裏付けを行っている。

そして、韓国化粧品企業の国際競争力が実際には向上したのか（第 1 の課題）、国際競争力を確立してきた韓国化粧品企業の企業戦略の実態はどのようなものである

のか（第 2 の課題）ということの問題意識とする。これらの課題を解明するアプローチとして、まず韓国化粧品産業の国際競争力の変化について貿易統計を用いて検討している（第 5 章）。前章では事業環境を詳細に検討し、その影響を受けている産業自体がどのように変化し、国際競争力を有していったのかという視点からの分析である。

すなわち、国際競争力が実際に向上したかどうかを、貿易特化係数（Trade Specification Index：略して TSI）分析と顕示比較優位指数（Revealed Comparative Advantage：略して RCA）分析によって明らかにしている。TSI 分析からは、韓国化粧品産業の輸出競争力が全体的に増加しているのに対し、日本は一部が増えているものの、全体的にマイナス、中国はやや下降傾向にあることが解明された。ただし、韓国から見た対日本と対中国については、前者は少し優位となったのに対し、後者は大幅な黒字と、対中国への競争優位性が協調されている。他方、RCA 分析からは、むしろ中国のグローバル市場での国際競争力が高いことを明らかにしている。ただし、基礎化粧品では韓国が優位であることも明らかにしている。

続いて個別企業の戦略の変化を具体的に分析している。取り上げている企業は、韓国二大化粧品企業であるアモーレ・パシフィック（第 6 章）、LG 生活健康（第 7 章）である。アモーレ・パシフィックは中国市場をターゲットに、従来は日本の資生堂の模倣戦略・価額差別化戦略がメインであったが、近年では独自のブランドコンセプトを持った商品戦略を展開し、海外市場で成長する。LG 生活健康は、化粧品事業、生活用品事業、飲料事業を有する多角化企業である。化粧品事業においては、M&A とグリーン・フィールド手法を市場の特性によって使い分けているのが特徴である。

最後に結論として以下の点を挙げている（第 8 章）。本研究の第 1 の課題については、韓国化粧品企業の国際競争力は実際に向上したと結論付ける。そのうえで第 2 の課題として各企業の戦略の検討を行なう。アモーレ・パシフィックは従来はリーダー的企業の模倣戦略を採ってきたが、国内市場向けの R&D で培った品質をブランド化することによって、海外市場で独自のブランドコンセプトを築いた。LG 生活健康は、多角化事業の柱の 1 つとして、化粧品事業に参入し、プレステージ領域では自社の経営資源によるブランドを開発し、その他のブランドセグメントでは M&A を活用する。また、先進国市場では M&A、途上国ではグリーン・フィールド手法を用いている。

以上のように、韓国化粧品企業の事業環境とともに、個別企業の戦略を詳細に検討することによって、国際競争力を持つに至った背景と理由の考察をしている。

#### ① 本論文の構成面に関する評価

問題意識が明確であり、結論までの展開も明瞭である。まず企業を取り巻く事業環境に関する内容を考察しており、そのうえで産業構造の分析を行う。事業環境という企業の外部要因を分析することによって、産業および企業の置かれた状況を認

識でき、他の産業との比較も行える。そして、そうした環境変化のなかにおける個別企業の戦略を詳細に分析する。

論文構成がしっかりとしているために、論理展開が明瞭である。また、課題から結論に至るまでのエビデンスが、事実の積み重ねをきめ細かく行うことによって担保されている。論文構成については博士論文としての要件は十分であると認識できる。

## ② 本論文の内容面における評価

本論文は、韓国化粧品産業と個別企業が国際競争力を持つに至った戦略の分析を行った。産業と企業の関係について、定量的データ分析と定性的事例分析を使うことによって丁寧な検討がなされている。特に、法規制や政府の R&D 政策が産業の育成につながり、その結果、企業の R&D 能力の向上を促し、品質やブランドが向上し、国際競争力の強化につながっていくという経緯が明らかにされている。また、韓国二大化粧品企業では異なった特徴を持つ戦略を展開していることが整理されている。

韓国化粧品産業・企業という先行研究がほとんど存在しない対象を選んで分析したという点に独自性があるとともに、事業環境が産業や企業に与える影響について、丹念な記述によって、ひとつのパターンを示した点も大いに評価できる。

以上のように、李賑培氏の論文は、課題を解明していく論理展開が明確であり、韓国化粧品産業という我が国ではあまり取り上げられなかった産業に対して丹念な分析を行っている。そして、企業を取り巻く事業環境の変化によって企業の競争力が向上していく仕組みを解明している点は、競争戦略に関する研究に対して一定の貢献をみることができる。つまり、本論文で提示されたフレームワークは、他の産業や企業においても適用することが可能であり、産業間や企業間での国際競争力を向上させていく要因の相違を検討していくうえで有益である。

## 【最終試験の結果】

平成 29 年 7 月 13 日、最終試験が行われた。まず著者により論文の概要の説明がなされ、その後、審査委員から「ボストン・コンサルティング・グループのプロダクト・ポートフォリオ・マトリックスにおいて、相対的シェアの測定はどのように行われているのか」「韓国化粧品産業の戦略の比較において、上位 2 社だけの比較では不十分ではないか」「2 社の戦略分析においては 1 社はブランド戦略、もう 1 社は成長戦略となっており、共通の項目で分析を行うべきではないか」などの質問がなされた。

以上の質疑の後論文の評価が行われ、3 名の審査員は、以下の理由で李賑培氏が今後研究者として専門的な研究を継続する能力を有していると判断した。

- ① 韓国化粧品企業についてはほとんど先行研究がなく、独創的な研究であること。



- ② 近年著しく競争力を高めてきた韓国化粧品企業 2 社の経営戦略の相違を明確にするとともに、韓国政府の同産業に対する法制面、資金面での支援について詳細な分析を行っていること。
- ③ 日本語、韓国語に加え、英語の文献を用い、論文作成に多大な努力を傾注していること。
- ④ 創価大学大学院経済学研究科博士後期課程在学中の 3 年間で論文 6 編（査読付 2 編）、学会発表 4 回の研究業績があるほか、博士学位請求論文提出後も 1 回の学会報告と 1 編の論文提出を行い、意欲的に研究に取り組んでいること。

以上により、李賑培氏の論文は博士論文としての内容と水準を有しているものと判定する。